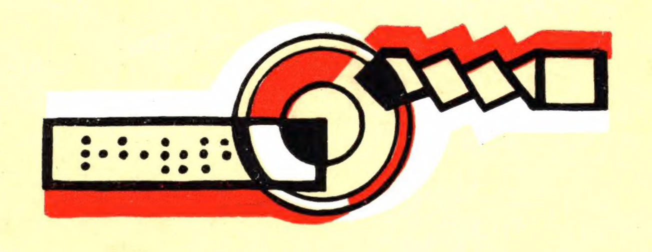


БИБЛИОТЕЧКА
МАСТЕРА

Н. МАРИНКИН

ЗА ВЫСОКУЮ ЭФФЕКТИВНОСТЬ ПРОИЗВОДСТВА



КОНТРОЛЬНЫЙ ЛИСТОК СРОКОВ ВОЗВРАТА

Книга должна быть возвращена не позже указанного здесь срока

Колич. пред. выдач

Зак. 2401. Тир. 40 мил.

04



БИБЛИОТЕЧКА
МАСТЕРА

Н. МАРИНКИН

ЗА ВЫСОКУЮ ЭФФЕКТИВНОСТЬ ПРОИЗВОДСТВА

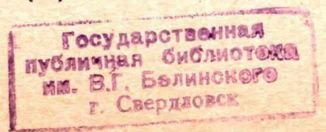


ПЕРМСКОЕ
КНИЖНОЕ
ИЗДАТЕЛЬСТВО
1975

В постановлении ЦК КПСС «О работе Министерства химического и нефтяного машиностроения по повышению роли мастеров на производстве» отмечалось, что осуществление выдвинутых XXIV съездом КПСС задач по развитию экономики страны, повышению эффективности производства и производительности труда, улучшению качества продукции важная роль принадлежит мастерам как непосредственным руководителям первичных трудовых коллективов, организаторам и воспитателям рабочих.

Участок механосборочных работ цеха № 4, возглавляемый многие годы старшим мастером Николаем Григорьевичем Маринкиным, пользуется славой одного из лучших на пермском машиностроительном заводе имени В. И. Ленина. Среднее выполнение норм каждым из восьмидесяти рабочих, руководимых им, составило 127 процентов. Без изменения численности коллектив за четыре года пятилетки увеличил объем выпускаемой продукции на 36 процентов. За счет чего это достигнуто, какие организационные меры, методы, качества руководителя помогают достигать устойчивых успехов? Каковы приметы делового стиля мастера? Об этом в предлагаемой читателю брошюре, включенной в «Библиотечку мастера», рассказывает Николай Григорьевич Маринкин.

М $\frac{0185-87}{М152(03)-75}$ 10—75



Время, в которое мы живем, стремительное, насыщенное переменами. Технический прогресс охватывает самые «глухие» участки производства. И мы, мастера, обязаны не отставать, быть в курсе нового, содействовать внедрению научной организации труда, новой техники на предприятиях.

Но мастеру в этом необходимо проявлять деловой подход. Его знание нового должно быть достаточно конкретным, чтобы просто «полезное» отличить от «эффектного». Ведь от внедрения даже самой новой, сложной системы управления, усовершенствования организации труда, качественно более высокий уровень производства не будет обеспечен сам собой. Он может быть достигнут при одном простом и необходимом условии — порядке в цехе, на участке. Если на участке мастера нет элементарного порядка, то графики срываются, за раскачкой следует штурмовщина. Тут тебе и сверхурочные, и сверхлимитные трудозатраты и нервотрепка. При плохой организации дела рабочим трудно проявить лучшие свои качества, добиться высокой производительности труда. Современное производство

требует спокойного делового настроя, четкого ритма.

Дорого обходится предприятию неорганизованность! Приведу рядовой пример. Наш цех выпускал со сборки сложный узел. Конец квартала оказался «штурмовым». Задание мы выполнили, но при контрольной проверке партии в одном из узлов обнаружили дефект. Вся партия была возвращена на перепроверку и доработку. К заказчикам, которым успели отправить часть изделий, пришлось направить специалистов-контролеров, а потом подсчитывать убытки... Таков результат спешки и неорганизованности.

Десятая пятилетка должна стать преимущественно пятилеткой качества и повышения эффективности производства. Это определяет смысл и перспективу нашей работы. Именно высокое качество продукции, изделий — конечный результат квалифицированного и хорошо организованного труда в обстановке, позволяющей выявить лучшие черты работника — точность, исполнительность, бережливость. Качество продукции зависит от каждого рабочего, а поскольку мастер стоит ближе всех к рабочим, непосредственно организует их труд, оно в значительной степени зависит от него.

Мастеру надо постоянно думать о совершенствовании производства. Это — повседневная, ежечасная работа, от которой не уйти, если ты действительно на месте и беспокоишься о деле. Эффект от простых усовершенствований бывает значительным. И рост производительности труда, повышение качества изделий зависят во многом от них.

Вспоминаю военные годы. Участок, на который меня только что назначили мастером, выпускал корпуса снарядов. План мы давали, но с большим трудом. Каждый токарь выполнял несколько операций, но при этом на переналадку станков, смену оснастки уходило много времени. А что если каждому станочнику изучить одну операцию и освоить ее в совершенстве?. Скомплектовали технологическую линию и стали выдавать вдвое больше продукции.

Сегодня не простенькие станки стоят в цехах, а сложная современная техника. Она особенно нуждается во внимании. Есть у нас на заводе участок по изготовлению шайб, креплений, болтов. Партии мелкие, наименований заказов — десятки. Представьте себе положение: полдня рабочий переналаживал автомат, чтобы за час сделать сотню шайб и снова перестроиться на новую столь же мелкую партию. Лихорадочно работали люди, но все непроизводительнее использовались станки, по большему числу деталей накапливался дефицит, ставивший в тяжелое положение сборку. И вот тогда возникла, в общем-то, простая идея: а что если создавать заделы по небольшим, повторяющимся в заказах деталям? Выгода очевидна — уменьшится число переналадок, а значит, и увеличится время производительной работы станков. Настроили автомат одного типа на производство болтов, и изготовили их на целый квартал, а затем переключили станок на другую деталь. Постепенно участок вошел в ритм, работали уже без перебоев. Простая мысль лежала в основе этой пе-

рестройки, но мастеру надо было найти ее, отвлечься от привычного хода дел.

Когда меня спрашивают, как удалось на нашем участке достичь ритмичной работы, я часто привожу этот пример. Опасность «захлебнуться» в мелкосерийном производстве велика, и мы с ней сталкиваемся постоянно. Наш участок сложного профиля. Номенклатура — около 800 деталей. Есть сборка, сварка, конечно, металлорежущие работы. Бывают крупные партии, бывают и такие, что насчитывают всего десяток деталей. Детали для завтрашней сборки и такие, что понадобятся через два-три месяца. Каждой надо найти точный срок изготовления — ни позже, ни раньше. Без четкого планирования тут не обойтись. Мастеров называют организаторами производства, и они в первую очередь сами должны быть высоко организованными людьми.

Вся моя система планирования в двух школьных тетрадках. Первую можно назвать «тетрадью сроков сдачи деталей и сборок». В ней записаны квартальный план-график выдачи продукции, месячные задания на участок, полученные от начальника цеха, их объемы, наименования, сроки изготовления. Месячное задание я распределяю соответственно количеству рабочих дней, записывая его на отдельных страницах. Каждую страницу графлю на части — по видам работ — и отмечаю, что сегодня и что завтра надо сделать. Открыв тетрадь, всегда можно получить точное представление о производственном положении на участке. В ней определено время запуска детали в обработку, срок ее изготовления. Такое

«расписание» трудоемко — требует при составлении скрупулезности, точности, но зато помогает равномерно загрузить оборудование, ритмично выдавать готовые изделия. Тетрадь передаю мастеру второй смены, тот, в свою очередь, своему сменщику, она всегда лежит на рабочем столе мастера. Каждый рабочий, начиная смену, заглядывает в нее.

Вторая тетрадка (так называемая «дефицитка») — это номенклатура участка. Наименование детали в ней для наглядности я снабжаю миниатюрным рисунком ее. Против каждого поставлен срок сдачи на сборку или в смежный цех. Это, по существу, перспективное планирование на месяц и квартал. Оно помогает видеть завтрашний день участка, формировать для запуска в производство однородные партии деталей.

Проблемы равномерной загрузки оборудования занимают многих мастеров. «Дефицитка» раскрывает передо мной возможность маневра, творчества. Укрупни партию, подбери детали, сходные по конфигурации, — тогда затраты времени на перенастройку станут минимальными.

Понятно, что укрупнять партии деталей можно не беспредельно. Заделы в принципе удлиняют время движения детали до сборки. Но опытный мастер предвидит и обходит такую опасность, если он в курсе цеховой и заводской конъюнктуры, технических характеристик и оценок изделий.

Мои приемы планирования работы участка не всегда находили поддержку. Был у нас начальник цеха, который считал: привычный по-

рядок лучше всяких перемен. К примеру, как проходили оперативки? Рассматриваем, какие детали и когда запускать в обработку. Начальник цеха называет сроки исполнения, не спрашивая у нас, сообразуясь только со своими представлениями о возможностях участков. В таких случаях любые расчеты по оптимальной загрузке людей, оборудования не имели основы. Сделать — и вся недолга. Неудивительно, что зачастую мы не выполняли задания к запланированному сроку, хотя и нервничали, «штурмовали».

Теперь оперативное планирование полностью доверено мастерам. Многие коллеги переняли мой опыт в этом деле. Есть задание — объем, сроки, а решать —мастеру. Мы сами, сверившись с обстановкой на участке, назначаем момент запуска в производство той или иной детали, исполнения заказа, учитывая конечные сроки выполнения задания. У мастера появилось чувство хозяина на рабочем месте.

Но правильно ли это — все брать на себя? Здесь кроются свои опасности. В прошлые годы, например, когда я уходил в отпуск, замечали: участок работал хуже. Неплохо, но хуже. И делали вывод, что я, как мастер, не учу помощников самостоятельности. Бывает, что старший мастер задержался в заводоуправлении, а планировщик без него не решается запустить в обработку деталь, сменный мастер не готов переменить задание станочнику, несмотря на очевидную необходимость. В чем дело? В том, что помощники не получили должной практики. Они не имели возможности испытать себя в сложных производственных

ситуациях. Поняв это, я сделал соответствующие выводы. И с тех пор делаю все, чтобы мои помощники проявляли инициативу, когда нужно принять срочное решение. Такое положение надо принять за норму и стремиться развивать самостоятельность каждого рабочего на участке — станочника, сварщика, слесаря и других.

Какого рабочего особенно ценит мастер? Отвечу так: заинтересованного, любящего свое дело, находчивого и дисциплинированного. Дисциплина — еще одно первичное, необходимое элементарное условие успешной работы любого производства. Рабочее время должно быть целиком отдано производству. У нас же иной цех в разгар рабочей смены выглядит прогулочным двором. Один почему-то «задержался» в столовой, второй навещал приятеля в соседнем цехе, третий объявил себе десятый перекур... А станки, смотришь, стоят. Спросишь паренька: «Где задержался?» Отвечает: «Во дворе заигрался в волейбол...» И никаких угрызений совести, словно не работать на завод пришел, а на экскурсию.

За такими нарушениями мне, особенно в молодых ребятах, видится нелюбовь, неуважение к труду. Отчасти сказывается в этом их неудовлетворенность «прозаической» профессией. Еще недавно все выпускники школ поголовно стремились овладеть романтическими профессиями, не понимая, что не менее важно пахать землю, точить детали для машин, собирать эти машины. И важный смысл профориентации в

том, чтобы подготовить ребят к любому труду, воспитать у них уважение к нему.

Вспоминаю себя молодым. В 1932 году поступил в ФЗУ учиться на токаря. Потом уже, на заводе, выполняя все более сложные заказы, втягивался в дело, все интереснее становилась работа. Но была и у меня мечта приобрести «интересную» специальность. Перед армией без отрыва от производства окончил курсы шоферов, по тем временам это была сравнительно редкая профессия. В гараже, куда устроился работать, было тогда восемь автомобилей. Мне предложили из рамы, помятой кабины и разукомплектованного мотора собрать девятую машину. Старший механик пообещал в случае удачи дать со склада новое сиденье. Собрал я из лома автомашину, освоил скорости и управление. Было трудно, но очень интересно. Тогда и сказал мне механик запомнившиеся навсегда слова: «Человек делает значительной любую работу...»

Да, сама по себе работа не бывает значительной или незначительной. Если человек не любознателен, равнодушен, ему неинтересно и в обсерватории: миллион звезд, разберись-ка!

В тридцатые годы я уже работал в этом же моем родном цехе № 4. Учителем, наставником, как сейчас говорят, был у меня Николай Петрович Ожегин. Человек живой, токарь первостатейный. Уж как я старался, чтобы добиться точности размеров по чертежу, уложиться во времени. А он подойдет, посмеивается: «Чего ты, Николаша, такой грязный? Непорядок... Ты детали сложи поудобнее, что-

бы с руки брать. Заготовки сюда. Ветошь положи вот здесь...» Смотрю, он да и другие рабочие сделали больше и чистыми ходят. А у меня не только спецовка, но и лицо в масле... Вспоминаю уколы самолюбия: товарищ освоил сложную операцию нарезки резьбы, а я неужели бестолковее? Трудно было, но преодолел себя, и «неинтересное дело» вдруг обнаружило свою потаенную глубину. Как важно вовремя увидеть ее!

Слава Леонов попал на наш участок практикантом ПТУ. Первое время его у станка застать было трудно. То по заводу бродить пойдет, то сбежит на обед раньше времени. Мог отвлечься для чего угодно, а работу выполнял с холодком, словно повинность исполнял. А ведь станок стоит в цехе, на него планируется норма. Что же, не способен человек, не хватает таланта? Нет, оказывается, просто не «влез» в дело, не загорелся душой. Тут все меры воздействия хороши, кроме приказных. Товарищи подзадоривали парня: «Славка бы мог норму сделать, времени не хватает. Пока настроится, смена кончилась. Короткая больно смена...» — «Кто не может, Леонов? Да он, если захочет...» — «В том-то и дело, что не захочет. Он выше этого. Ну запорол деталь — эка невидаль. Зато он всех хоккеистов поименно знает...»

Подобные разговоры в присутствии парня велись не раз и не два. И подействовало ведь. Еще до ухода в армию Леонов подтянулся. Потом, демобилизовавшись, вернулся на участок. Сейчас он токарь третьего разряда, настоящим рабочим стал. Нашел ту самую по-

таенную глубину в профессии. После окончания вечерней школы думает поступать в техникум. Понял смысл работы, увлечен ею. Попадет ему сложный заказ, вижу — хмурится. Задумался. Но подсказывать не спешу. Остановлюсь рядом, а он взмахнет ладонью, как отрубит: «Сделаю, все в порядке будет!» Сделает — в этом я не сомневаюсь.

Четкость, исполнительность, инициатива — все это не воспитаешь строгими приказами. Сознательная дисциплина — вот чего мы добиваемся. А она держится на понимании каждым своей ответственности за порученное дело, на любви к своей профессии.

Как-то попал в вытрезвитель токарь нашего участка. Мы из-за этого лишились классного места в заводском соревновании и премии за перевыполнение плана. Выходит, недосмотрели. Стали разбираться. Видели его раньше навеселе? Видели. Разговаривали о «вреде пьянства»? Разговаривали. Но видели и то, что держится он в сторонке. В обеденный перерыв мы обычно все вместе — интересные разговоры находим, газеты свежие читаем, а Сергеев уходит играть в домино на соседний участок, обзавелся дружками там.

Оторвался от коллектива... Но ведь этому «оторвавшемуся» за сорок! Если он к этому возрасту не набрался ума и ответственности, значит, не уговоров ему не хватало, а строгости.

Разговаривали мы с ним сурово. Все, что накопилось, высказали. Что же, понял человек? Скажем так: задумался. Замечаний во всяком случае после этого не имел.

Очень не просты и не однозначны приемы воспитания любви к делу и чувства рабочей ответственности. Одному мастеру такая работа не по силам. Она возможна лишь в крепко сколоченном коллективе.

Был у нас такой случай. Токарь, получив задание от мастера, решила, что детали, которые ей предстоит обрабатывать, слишком трудоемки и что это несправедливо: малым будет заработок. Никого не предупредив, она стала обрабатывать другие детали, выгодные.

Факт этот можно назвать исключительным, особым. Но я привел его потому, что встречаются еще в рабочих коллективах эгоисты, которым в любом деле хочется урвать побольше для себя, расценить с точки зрения «выгодно ли мне». Когда пересматривают устаревшие нормы выработки, они выступают против, готовы пойти на обман, чтобы сбить с толку хронометражистов. Если внедряется прогрессивный способ обработки, повышающий производительность труда, они и здесь упрекают энтузиастов: «Больше всех тебе надо... Заработки были, что ли, малы?»

С такими настроениями надо бороться всерьез, и всем коллективом. Нельзя оставлять без оценки случаи проявления стяжательской психологии. Проступок токаря, помнится, мы разобрали на общем собрании, лишили ее ответственного заказа, премии. Прошло два года, теперь можно сказать: поняла она нас правильно, хорошо работает, удостоена звания ударника коммунистического труда.

Однажды мне пришлось беседовать с молодым станочником Алексеем М., победителем

областного конкурса токарей. На конкурсе он показал филигранное мастерство, был на голову выше других. Но о его производственных успехах мне почему-то слышать не приходилось. «А их и не было, — сказал он мне, — работаю средне, норму выполняю, а я мог бы давать больше...» — «Как это так?» — «А так, — ответил он, — если буду давать больше, повысят нормы. Меня-то это не пугает, а вот других рабочих — да. Не могу я не считаться с их мнением».

Вот какое «доказательство». А мне подумалось: на участке, где он работает, плохо организовано социалистическое соревнование, нормирование труда. Слабо ведется разъяснительная работа, потому так и сильны рваческие настроения.

Общеизвестны слова В. И. Ленина из статьи «Великий почин»: «Коммунизм начинается там, где появляется самоотверженная, преодолевающая тяжелый труд, забота рядовых рабочих об увеличении производительности труда...» Эта забота поощряется всей атмосферой нашего производства. Но там, где она наталкивается на формализм, недостаток гласности, человек не использует целиком творческие возможности, а порой даже скрывает их. Иногда и мои коллеги-мастера вольно или невольно способствуют таким настроениям, деля работы на выгодные и невыгодные и поручая их соответственно «любимчикам» и новичкам. Они не думают о том, что такое отношение к людям и делу приносит только вред.

Многообразны стоящие перед мастером производственные и воспитательные задачи, и

без опоры на коммунистов, на профсоюз ему не обойтись. У нас на участке четыре коммуниста, и во всех своих начинаниях я встречаю у них понимание и поддержку. Коммунист Алексей Васильевич Горшков тридцать лет отдал производству. Он добился высшей на участке выработки. Спокойный, ровный в обращении, дисциплинированный рабочий, он обладает высоким профессиональным мастерством. Его авторитет на заводе, в цехе, на участке общепризнан. К таким прислушиваются, им верят. Он стоит за своим станком, делает обычное дело, но в «зону влияния» этого человека включены многие. Молодые, менее опытные станочники постоянно обращаются к нему за советами и получают их. Десятки кадровых рабочих называют его своим наставником.

Коммуниста слесаря Петра Мухаметдинова отличает деловая инициатива. Там, где он работает, не бывает простоев, долгих перекуров. Он заставит мастера побеспокоиться о необходимом для работы, внесет ценное предложение. Видно каждому: болеет человек за участок... У него своя «зона влияния», более строгая, деловитая и потому особенно полезная для участка.

Очень важно, чтобы люди, занимающие общественные посты, пользовались авторитетом. Были достойны доверия. У нас профоргом избрана Валентина Шестакова — распределитель работ, аккуратная, примерная в жизни и труде. Ее активность и старание тоже у всех на виду. Прекрасно организует она показ хода социалистического соревнования, борьбы за звание лучшего по профессии. Так же добро-

совестно относится к делу другой профгрупорг — токарь Зоя Нестерова... Когда перед такими, как Горшков, Шестакова, сверловщица Анна Зубкова, Анатолий Вяткин, на заседании профгруппы, в товарищеской беседе оказывается нарушитель трудовой дисциплины, он глаз не может поднять от стыда. Ему нечего возразить перед судом таких людей: за ними правда и совесть.

Становление любого коллектива начинается с выделения такого ядра, с активности партийных и профсоюзных групп. Повседневная жизнь сложившегося коллектива во многом определяется их линией поведения. Авторитет таких людей — большая и действенная сила. На них опирается мастер в своей повседневной работе.

Вопрос о личном авторитете мастера тоже немаловажный. Есть у меня правило: в отношениях с рабочими, помощниками быть во всем прямым и честным. Если скажешь обидное, но справедливое, человек поймет. Трудно — не таи, не скрывай, говори все начистоту. Дал слово — сдержи. Не можешь выполнить — не обещай. Только так можно завоевать уважение и объединить людей. Такая принципиальность делает определенными и ясными взаимоотношения в коллективе.

Деловой вопрос должен решаться по-деловому. Рабочий обязался выполнить задание в срок, мастер заверил начальника цеха, начальник доложил директору — на этом держится производство.

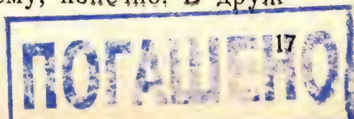
А бывает, что мастер все разъяснит рабочему, пообещает, обоснует и... забудет. Нет ни-

чего хуже для авторитета руководителя, чем такое отношение к собственному слову. Когда оно касается вопросов деловых, это — принцип. Из таких принципов складывается стиль работы мастера, руководителя, а значит, и коллектива. В небольшом коллективе производственного участка эта зависимость проявляется особенно полно. Если мастер не требователен к себе, ничего хорошего не жди от подчиненных. Мастер не дорожит рабочей минутой — другие станут разбрасываться часами.

Любые частные вопросы, «мелочи» — далеко не мелочи, если речь идет о деле, о настроении коллектива. Скажем, у нас на участке стала тесной раздевалка. Об этом возник разговор на собрании, были даны соответствующие обещания. Можно ли их не выполнить, затянуть? Нет, хочешь не хочешь, а постарайся найти возможность, укладывайся в обещанные сроки.

У начальника цеха В. В. Няшина висит на стене в кабинете лозунг: «Кто хочет сделать — находит средства. Кто не хочет сделать — ищет причины». Немало мастеров, которые для своих недоработок ищут и находят «объективные причины». Тратят на это много сил, проявляют находчивость. Их вполне хватило бы на поиск выхода из любых возникших трудностей.

Планируя и организуя труд рабочих, мастер должен быть уверен в них. Знать их возможности, интересы — знать каждого. По-другому не может быть. У рабочего что-то случилось — он в первую очередь идет к мастеру. Если уважает и верит ему, конечно. В друж-



ном коллективе все на виду. Мастеру немаловажно знать, что у кого на душе.

Знаю я, у кого дочь родилась или сын женится, куда в отпуск собрался и чем в воскресенье занимался... Об этом не надо спрашивать. Надо быть заинтересованным — только и всего.

Известно мне и о том, почему у одной из сварщиц несколько дней подряд все валится из рук. Трудно ей. Маленький ребенок дома, смотреть за ним некому, а в ясли устроить не просто. Тут уж разбирайся, до завкома дойди, а помоги работнице... Если в коллективе сложились хорошие отношения, такая взаимопомощь проявляется сама по себе. Мастер знает нужды рабочих, рабочие знают, чем озабочен мастер. При таких отношениях работается легче и веселее. А это очень важно.

Из мастерской кабинки, установленной посреди участка, хорошо видно, как идет дело на том или ином станке. Но я не наблюдаю. Спокоен за сварной участок, который возглавляет наладчик-бригадир Алексей Лузин. Знаю его, как умелого, добросовестного рабочего, проверил не раз как инициативного организатора. Задание на участок выдано, в исполнении не сомневаюсь. Уверен и в бригаде гравировщиков Шуры Кетовой. Пришла она из цеха и отлично зарекомендовала себя у нас. Если у гравировщиков срывается график, возникли трудности в работе, я не тороплюсь вмешиваться, говорю: «Идите к Кетовой, она разберется. Вместе разберитесь». Говорю так потому, что знаю; им, как и мне, не безразличны дела

участка. Не сделают хуже там, где можно сделать лучше. Не проглядят, не подведут.

Чувствую, мастер — читатель этой книжки — уже готов спросить: а какие у вас, товарищ Маринкин, планы воспитательной работы, как они составляются? Есть у меня такой план. Расписанный помесячно с указанием конкретных тем занятий, собраний. На этой неделе проводим беседу о качестве продукции, на следующей говорим о рабочей чести, мастерстве. Здесь я все делаю, как общепринято, то же, что и любой другой мастер. Но воспитание людей — процесс непрерывный. Жизнь подсказала: лучше всего воспитывать на примерах жизни участка и всем коллективом. Не пропускаем ни одного случая уклонения от обязанностей, нарушений дисциплины, нечестные, нетоварищеские поступки — это и есть воспитание в коллективе. Наваливаемся дружно — где с шуткой, где до слез. Никаких поблажек и замалчиваний. Все на виду и нет посторонних.

Коллективная активность, инициатива помогают найти верные решения, улучшать производство. Это сказывается и в техническом творчестве рационализаторов, в предложениях, которые вносят рабочие на утренних планерках, в текущей работе. Мастеру намного легче руководить участком в такой атмосфере заинтересованности и доверия.

Возник, скажем, дефицит по одной из деталей. Обнаружился брак или неожиданно увеличили задание. Дело к концу смены, а детали нужны к утру. Обращаюсь к сверловщице Анне Семеновне Зубковой в полной надежде, что

встречу понимание. Почти двадцать лет работает она на участке. Спросит для порядка: «Надолго?» — «Часов до семи...» — «Ладно». Вот и весь разговор. Не намного длиннее он может быть с Валентиной Федоровной Коробейниковой. Мы с ней с войны работаем вместе, сутками из цеха не выходили. Уверен, что в нужную минуту получу поддержку от Вяткина, Яцкевича, Павла Кольцова, Горшкова... У них такая поддержка в трудную минуту — норма отношения к делу.

Заинтересованность в делах участка, ответственность каждого особенно проявляются в личной, никем не подсказанной инициативе. Приведу пример. Многие детали после станков проходят слесарную обработку на нашем же механосборочном участке. Занята этим группа слесарей. В начале ноября 1974 года нужные им детали поступали плохо. Один станок оказался в ремонте, второй переключили на более срочный заказ. Возникла задержка. Но рабочие привыкли ценить время, не в их правилах трудиться вполсилы. Коммунист Петр Мухаметдинов и слесарь Владимир Баринов предложили создать задел в цехе, изготовляющем тормозные камеры. По графику их надо было сдавать в конце месяца. Сами рабочие договорились о дополнительной поставке камер из соседнего цеха, напряженно работали два дня.

У нас еще немало нерешенных вопросов, многое надо улучшать, а значит, искать, обдумывать, внедрять. К этому обязывают высокие планы завершающего года пятилетки, задачи предстоящей десятой пятилетки.

То, что сегодня устраивает и является пе-

редовым, завтра может оказаться устаревшим. Это естественный процесс, и мастеру приходится иметь его в виду, видеть перспективу. Я понимаю, например, что наше планирование не во всем совершенно, поскольку требует от мастера и его помощников ежедневного контроля.

В нашем цехе работала группа ученых Пермского политехнического института. Выдала рекомендации по запуску заготовок в обработку, рассчитав время прохождения деталей по участку, по каждому станку. Но рекомендации пока не удалось внедрить, так как это требует предельно четкой работы всех цеховых и заводских служб. Следовательно, необходимо вплотную приблизить все заводские службы к заботам основных производственных участков, добиваться четкости в доставке материалов, обеспечении документацией, инструментом. Несогласованность в действиях хотя бы двух звеньев, невыполнение обязанностей одним из руководителей или ответственных исполнителей в условиях производства вызывает целую цепь задержек.

Поясню это простым примером. Каждое утро я вижу очередь у кладовых за мерительным и режущим инструментом. Подобную картину наблюдают многие мастера. По пятнадцать и больше минут тратят станочники при получении оснастки. Оборудование в это время простаивает, настрой у людей с начала смены не тот. Мы стремимся найти выход из такого положения. На одном из участков цеха, специализированном на обработке валов, началось внедрение планово-предупредительного

обслуживания рабочих мест. По заявкам мастеров, согласно намеченным техпроцессам, кладовая заранее готовит к сменам комплекты приспособлений, режущего и мерительного инструмента. Подошел рабочий к окошку кладовой, назвал фамилию или номер станка — получил необходимое в комплекте. Хорошее дело, и наша задача быстрее его внедрить.

Мастер должен постоянно совершенствоваться в своем качестве организатора и воспитателя коллектива. Следить за собой, быть в курсе нового, служить примером. Но положение мастера на производстве, условия его труда и даже самосознание зависят не только от личных его достоинств, технического уровня предприятия, но и от отношения к нему со стороны руководителей, понимания ими его роли в рабочем коллективе. Многолетний опыт свидетельствует: внимание к мастеру, к его проблемам и заботам за последние годы заметно возросло. И не только на заводе имени В. И. Ленина, но и на других предприятиях области. Более двух лет назад бюро областного комитета КПСС, исполком областного Совета депутатов трудящихся и президиум областного совета профсоюзов организовали соревнование мастеров за присвоение почетного звания «Лучший мастер области 1973 года — решающего года пятилетки». Борьба за это звание продолжалась в 1974 году, идет в нынешнем.

У нас на заводе в 1972 году возникло соревнование за звания лучшего мастера завода, мастера первого и второго класса. Присвоение их является для соревнующихся хо-

рошим моральным стимулом. Кроме того, оно подкреплено и материальным вознаграждением, различными льготами победителю в виде, например, оздоровительной путевки во время отпуска, преимущественного права на улучшение жилищных условий.

Но почетное звание — не пожизненная привилегия. Обладатель его должен заново защитить свое право через год. Важно, чтобы «оценки» мастерам выставлялись объективные, критерии для них были продуманными, а аттестовали их люди или органы авторитетные.

Организовывать соревнование среди младших командиров, представлять их интересы призваны советы мастеров, которые появились у нас в 1974 году. На нашем заводе их несколько. Это объясняется различиями в характере труда руководителей участков, смен металлургического, механического и вспомогательного производств. В каждом из них образован свой совет мастеров.

Разработан план мероприятий по повышению роли мастера на производстве. В нем учтены вопросы учебы, повышения квалификации, улучшения условий труда, морального и материального поощрения младших командиров. На совещаниях, в приказах, инструкциях подчеркивается значение мастера на производстве. Но показателем истинно внимательного отношения к младшим командирам производства является не только и не столько количество организационных мероприятий «по повышению роли».

В Положении о мастере, принятом на на-

шем заводе в 1972 году, подробно разработаны условия, при выполнении которых присваивают звание классного мастера. Но в них не учтено то, что даже на одном и том же производстве условия работы на участках во многом не одинаковы. Я например, начинаю соревнование с более высоких базовых показателей, чем соперники (значит, мне труднее найти новые резервы). У меня 90 рабочих, у соседа 50; мне поставили новую группу станков, ему нет; у меня коллектив стабилен, люди работают подолгу, а у него много выпускников училищ. Как тут измерить вклад мастера? Только технико-экономическими показателями? Они у меня сегодня могут быть лучше, его же усилия скажутся, может быть, через год-два.

Очень тонкое дело определить победителя в таком соревновании. Для того чтобы не было сомнения и сомневающихся, нужно выработать твердые и достаточно объективные критерии оценки труда мастеров. Кто это должен сделать? Конечно, советы мастеров. С помощью этих советов у нас стали проводиться дни мастера. На заводе организованы двухнедельные курсы (с отрывом от производства) для повышения квалификации мастеров. Ведущие специалисты предприятия читают на них лекции по широкому кругу практических вопросов.

Существует у нас и еще одна форма прохождения «практических наук» под руководством опытного мастера — стажерство. Дело это не новое, но полезное, особенно для молодых.

Помню, пришел лет десять назад стажером только что закончивший институт инженер В. В. Няшин. Думаю, не жалеет он о том вре-

мени. Многое пришлось ему постигнуть, во многое вникнуть, понять тонкости непосредственного руководства людьми. Сейчас он уже возглавляет цех № 4. Таких руководителей, в свое время работавших помощниками бывалых мастеров, на нашем заводе немало. Всех их отличает зрелость и самостоятельность. Конечно, дорогое удовольствие иметь на участке второго мастера, но ошибки молодого мастера обходятся еще дороже.

В 1974 году мне довелось принять участие в работе пленума Пермского горкома партии, посвященного роли мастеров на производстве. Запомнился, в частности, разговор о значении фонда мастера, предназначенного для материального поощрения лучших рабочих. Обычно у меня он составлял 120—160 рублей. Но в последние месяцы 1974 года, бывало, в своей копилке мы не имели ни рубля. И это несмотря на то, что по итогам последнего квартала участок занял первое место на заводе. Почему?

Дело в том, что фонд мастера зависит от фонда заработной платы: не перерасходовали ее, значит, есть у меня средства, перерасходовали — нет. Так и случилось в прошлом году. Мы осваивали обработку и сборку нового узла. К моменту освоения в цехе положено иметь всю оснастку, приспособления, инструмент. Но по вине специальных заводских служб оснастка к нужному времени не была готова. Что же нам оставалось — не осваивать новый узел?

Нет, мы взялись за дело. Люди оставались после рабочего дня. Сверхурочную работу приходилось оплачивать, составляя дополнитель-

ные акты. Так создался перерасход заработной платы, и мы потеряли фонд мастера. Разумеется, это особый, исключительный случай. И в таких вопросах администрация по ходатайству совета мастеров должна компенсировать перерасходы.

Внимание руководителей предприятия к таким частным, повседневным заботам мастера помогает ему стать настоящим организатором, воспитателем, наставником коллектива.

Задачи технического прогресса, качественной перестройки производства, коммунистического воспитания людей, их трудовой подъем накануне XXV съезда КПСС обязывает всех нас по-новому взглянуть на повседневную свою работу, оценивать свое место в коллективе и вклад в общее дело.

Мы, мастера, ближе всех стоим к рабочим, к живому, горячему делу, так пусть оно горит жарче!

Библиотечка мастера

Николай Григорьевич Маринкин

ЗА ВЫСОКУЮ ЭФФЕКТИВНОСТЬ ПРОИЗВОДСТВА

Редактор Л. Аристова
Художник В. Морозов
Художественный редактор М. Данилов
Технический редактор В. Чувашов
Корректор Л. Крамаренко

Сдано в набор 13/VI-1975 г. Подписано в печать 4/IX-1975 г. Формат тип. бум. № 2 70×90[1]/32. Бум л. 0,4375; печ. л. 0,875; усл. прив. л. 1,02; уч.-изд. л. 0,894; ЛБ05469. Тираж 3000 экз. Цена 4 коп. Темплан 1975 г. Изд. № 10. Зак. 895. Пермское книжное издательство. 614000, г. Пермь, ул. К. Маркса, 30. Книжная типография № 2 Управления издательств, полиграфии и книжной торговли. 614001, Пермь, ул. Коммунистическая, 57.

Библиотечка мастера. Н. Г. Маринкин. За высокую эффективность производства. Пермь, Кн. изд-во, 1975.

26 с.

Старший мастер пермского машиностроительного завода имени В. И. Ленина рассказывает, как в коллективе ведется борьба за высокое качество работы, за повышение производительности труда, как воплощается в жизнь лозунг девятой пятилетки: «Больше продукции, лучшего качества, с наименьшими затратами!»

М $\frac{0185-87}{М152(03)-75}$ 10—75

6П5.4



4 коп.



ПЕРМСКОЕ КНИЖНОЕ
ИЗДАТЕЛЬСТВО
1975